

**ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA PROMOVER EL SENTIDO DE
PERTENENCIA COMO VENTAJA COMPARATIVA EN MIGRACION COLOMBIA**

LIGIA MARCELA VARGAS GONZALEZ

CODIGO 5200735

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Asesora:

PAULA COLORADO ORDOÑEZ

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

BOGOTA D.C., COLOMBIA

2016

Resumen

La Unidad Administrativa Especial de Migración Colombia es la entidad que tiene por objetivo ejercer las funciones de autoridad de vigilancia, control migratorio y de extranjería del Estado Colombiano. Si bien es cierto, Migración Colombia es la única entidad creada para tal fin en el país, está obligada a cumplir con altos estándares de calidad ante el Gobierno Nacional. Es claro que en su Visión pretende ser reconocido como uno de los principales referentes de la gestión migratoria en América Latina. El control migratorio es en esencia el proceso misional más importante, ya que desencadena los siguientes dos procesos antes mencionados, y a su vez, es el Aeropuerto Eldorado el puesto de control Migratorio aéreo más importante, debido a que allí se concentra el 60% de flujo migratorio a nivel nacional.

Teniendo como premisa que el objetivo de la entidad es alcanzar la visión propuesta, uno de los grandes obstáculos que se interponen para tal fin, se encuentra presente en los funcionarios adscritos a la Regional Aeropuerto Eldorado, el cual se traduce en la carencia de sentido de pertenencia hacia la entidad. Por consiguiente, existe la necesidad de plantear estrategias organizacionales que permitan promover una verdadera motivación interna, la cual permita instaurar un valor agregado de manera individual por parte de cada uno de los funcionarios, transformado como ventaja comparativa frente a otros países de América latina.

Palabras clave: Oficial de Migración, sentido de pertenencia, estrategia, ventaja comparativa y valor agregado.

Abstract

The Administrative Special Unit of Migration Colombia is the entity that has for aim exercise the functions of authority of vigilance, migratory control and of alienage of the Colombian State. Though it is true, Migration Colombia is the only entity created for such an end in the country, is forced to fulfill by standard high places of quality before the National Government. It is clear that in his Vision tries to be recognized as one of the principal modals of the migratory management in Latin America. The migratory control is in essence the process missional more important, since they unleash the following two processes before mentioned, and in turn it is the Airport Eldorado the most important position of Migratory control air, due to the fact that there one concentrates 60 % of migratory national flow.

Having as premise that the aim of the entity is to reach the proposed vision, one of the big obstacles that intervene for such an end, one finds present in the civil servants assigned to Regional Airport Eldorado, which is translated in the lack of sense of belonging towards the entity, consequently there exists the need to raise strategies organizationally that allow to promote a real internal motivation, which simultaneously allows to restore a value added of an individual way on the part of each of the civil servants, transformed as comparative advantage opposite to other countries of Latin America.

Key words: Official of Migration, sense of belonging, strategy, comparative advantage and added value.

Introducción

Desde su misma concepción como entidad en 2011, Migración Colombia planteó una organización basada en una gestión por procesos, en este sentido se estructuró funcionalmente articulando cada una de sus dependencias desde este enfoque, lo que se evidencia en su Decreto de creación 4062 de 2011 (Migración Colombia, 2016); y en cada uno de las actuaciones subsecuentes que establecieron los instrumentos esenciales del sistema como la política y objetivos de calidad, mapa de procesos y cadena de valor, la documentación de los diferentes procesos estratégicos, misionales, de apoyo, de evaluación y seguimiento.

Cuando se habla de una empresa, el sentido de pertenencia dentro de esta no surge de manera espontánea. Hace algunos años se lograba con el sólo hecho de trabajar en ella, pero el paradigma se fue modificando debido a los cambios culturales y generacionales de los empleados. En la actualidad el ser humano necesita sentirse que es parte del medio donde se desarrolla, y para la empresa es importante que su empleado se identifique con sus raíces. De tal modo este contexto se crea mediante la alineación de objetivos, es decir como el funcionario asuma el reto de trabajar por la consecución de las metas planteadas por Migración Colombia.

Este ensayo tiene un enfoque cualitativo ya que su fin es examinar un ambiente en particular con el objetivo de hablar de las estrategias a una problemática planteada mediante un proceso de estudio. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas de los actores estudiados, en este caso los funcionarios de Migración Colombia, adscritos al Puesto de control Migratorio Regional Aeropuerto Eldorado. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2004). Con el previo análisis del ambiente se pueden conseguir variables que a simple vista no se perciben, que en muchos casos los mismos autores tratan de ocultar.

El objetivo central es responder a un interrogante: ¿Es el sentido de pertenencia el motor principal para alcanzar los objetivos de la entidad y atribuirlo como ventaja comparativa?. Para ello, resulta preciso destacar el nivel de motivación, el grado de satisfacción y en general el grado de sentido de pertenencia de los funcionarios de Migración Colombia. Las

experiencias son en esencia las variables más relevantes, ya que nos llevan a descubrir el nivel de agrado o desagrado del empleado por su labor.

Como primera medida es relevante definir el concepto de pertenencia desde diferentes autores, con el fin de allegar esta definición a la realidad de la entidad. Luego se hablará de los valores organizacionales, de la importancia de la alineación de objetivos y de la presencia activa de la dependencia de Recursos Humanos en lo concerniente a lo que la empresa busca como ente productor de un servicio, frente a lo que busca cada funcionario como persona emocionalmente receptiva.

Incluso se habla de la inexistencia de niveles de medición de sentido de pertenencia, y de lo positivo que es para la entidad la apropiación de la teoría de Maslow en su nivel organizativo, y del cómo las estrategias generadas a partir de esta proposición son fructíferas para la entidad, asimismo de la transformación de la concepción donde el trabajo no solo se basa en una relación contractual empleado-empleador.

Finalmente se expone la evolución del sentido de pertenencia como ventaja comparativa, en relación a la eficiencia y eficacia de los fines de Migración Colombia frente al rendimiento de procesos migratorios que se adelanta en otros países de América Latina. El resultado que genera tener sentido de pertenencia hacia la entidad debe estar a cargo del aporte individual que es asumido de manera permanente en la ejecución de labores, con el único fin de alcanzar los objetivos propuestos en la Misión y Visión de la Entidad.

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA PROMOVER EL SENTIDO DE PERTENENCIA COMO VENTAJA COMPARATIVA EN MIGRACION COLOMBIA

Las demoras en la prestación del servicio, los errores en bases de datos, el bajo nivel de la calidad de la información, la percepción negativa de la entidad por parte de algunos ciudadanos nacionales y extranjeros, la desmotivación de los funcionarios que cumplen su labor de manera integral al observar estas problemáticas y las constantes quejas por parte de los usuarios configuran un síntoma del bajo sentido de pertenencia, es por ello que es evidente la necesidad de aumentar en nivel del mismo frente a la labor desempeñada por parte del Oficial de Migración.

Como primera medida es apropiado establecer la definición de la palabra *pertenencia* desde diferentes reflexiones. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2016), *pertenencia* es el hecho o circunstancia de ser parte de un conjunto, como una clase, un grupo, una comunidad o una institución.

Soledad Villareal Larre, experta en Recursos Humanos sostiene que todas las personas necesitan pertenecer en los ámbitos donde se desarrollan. Cuando una empresa tiene en cuenta que sus empleados pueden sentir lo que la compañía haga por ellos, estamos frente a lo que podría denominarse el salario emocional, que muchas veces no se ve, o que cuesta poner en la balanza a la hora de elegir desarrollarse en una organización y no en otras. (Villareal Larre, 2016, p.3). Además, juegan un rol preponderante en el importante reto de retener y atraer talentos, que no son otra cosa que *personas*.

Dicho lo anterior, es ahí donde reside el gran desafío diario que debe afrontar Migración Colombia, el de transformar el pensamiento de los funcionarios hacia la entidad, en el marco de una gestión caracterizada por la integridad, la transparencia y la eficiencia.

Ciertamente el sentido de pertenencia se entiende como la necesidad de promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. (Boul, s.f.). Se aprecia el gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma

que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

Empero, la labor diaria de los funcionarios que prestan su servicio en el Puesto de Control Migratorio Aeropuerto Eldorado es una función que tiene dos panoramas, por un lado, se percibe como una labor repetitiva y por el otro lado por al ser una función repetitiva cae en la monotonía, lo que no significa se debe menospreciar su rigurosidad y estricto procedimiento, ya que el rango de equivocación siempre está latente, debido a que el promedio de atención por cada usuario es de un minuto, por consiguiente a mayor atención de usuarios aumenta el margen de error.

En este escenario es donde la dependencia de Recursos Humanos toma papel activo en la creación de iniciativas para contrarrestar los efectos adversos derivados de esta práctica. Como se trata de elevar el sentido de pertenencia, en este momento la herramienta principal es llevar al funcionario a sentirse cómodo con su labor, es decir, mejorar su clima laboral y alinearlos con los valores organizacionales. Migración Colombia cuenta con recursos que le permiten al funcionario una mejor calidad laboral, pero se constata que de nada sirve tener los medios si no se tiene la actitud con la cual asumirlos.

Dado que la actitud es de vital importancia, esta se nutre de ciertos valores. Tales valores se direccionan hacia el cumplimiento, la equidad, el buen servicio, la transparencia de los procesos y el compromiso. Consecuentemente el compromiso engloba valores como: lealtad, actitud positiva frente al deber como servidor público y el amor hacia la labor desempeñada. La convicción con la que se asume el reto y la integración de los valores dan como resultado el cumplimiento más allá de las obligaciones, es decir el nacimiento del valor agregado. Los oficiales de Migración deben asumir su trabajo de manera interesada, y no simplemente solo por establecer una relación contractual como sucede en el mayor de los casos.

Aun cuando la relación empleado-empleador ha cambiado su concepción con el pasar de los años, la entidad debe asumir el riesgo de darle al funcionario un valor humano por encima del valor productivo que este le represente, el funcionario debe sentirse primero como parte de una familia. Los integrantes de una familia suelen protegerse unos a otros

y luchar por alcanzar los sueños colectivos, si se equipara este sentimiento para apropiarlo a la entidad, se puede llegar a alcanzar las metas, de modo que el empleado tenga convicción sobre su labor.

Lo anterior conlleva a mencionar las dos grandes razones por las que trabajan las personas: por gusto y por necesidad. En ambos casos lo hacen para obtener una retribución salarial que les permita sostenerse y sostener a sus familias. Chalbaud (2007, p.47) en *Cultura organizacional e identidad manifiesta* que la empresa espera que su personal sea leal y productivo, que contribuya a la obtención de utilidades.

Por consiguiente, Migración Colombia crea una cultura organizacional (misión, visión y valores) que proporciona al personal el marco de referencia que les facilite el desarrollo de un sentido de identidad y de lealtad. En este punto se encuentra una gran disyuntiva, debido a que no solo tener el marco de referencia resulta suficiente sí, no existe una motivación para llevarlo a cabalidad. El desapego de los trabajadores a sus funciones tergiversa el objetivo enmarcado en la unidad, guiado a la satisfacción del servicio al cliente.

Si bien, es evidente que en Migración Colombia no existen parámetros de medición guiados a determinar la existencia de sentido de pertenencia, y que indiscutiblemente es importante evaluar los factores claves entorno al *compromiso organizacional vs sentido de pertenencia*, hay que destacar que se trabaja cada día por redefinir la inclusión de este concepto de pertenencia como principal agente de transformación.

A su vez el sentido de pertenencia tiene que ser analizado con mayor rigor en los comités de convivencia, ya que el sentido de pertenencia desencadena positiva o negativamente otras relaciones frente a los objetivos de la entidad. Tal como lo expresa León y Jiménez (2014) en *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar*, donde concluyen que el sentido de pertenencia debe considerarse como una faceta adicional para el análisis de la vinculación psicológica con la organización.

En este sentido, también sería deseable profundizar en las relaciones de causalidad que pueden establecerse entre las diferentes facetas. Galais y Moser (2009, p.292)

describen que el sentido de pertenencia cultiva o nutre la necesidad de pertenencia, y en el papel mediador que pueden jugar cada una de ellas en la predicción de otras variables por parte de cada una (Davila & Jimenez, 2014, p.271). Los comités de convivencia son el espacio ideal para enaltecer la importancia del sentido de pertenencia, ya que en estos surgen las ideas y estrategias a establecer dentro del equipo de trabajo.

Por ello, resulta fundamental que las personas que integren este comité tengan una estrecha vinculación con la labor diaria y conozcan de primera mano las variables existentes para así generar estrategias entorno al planteamiento.

Sin duda alguna el área de Recursos Humanos adquiere importancia estratégica. Es la encargada de potenciar al talento y la fuerza laboral como el elemento diferenciador frente a la competencia. De su adecuada gestión depende no sólo el desarrollo sostenible, la capacitación y la comunicación efectiva entre otros procesos, sino la creación de una mentalidad y una cultura de compromiso frente a las oportunidades.

De manera análoga en vez de implementar estrategias de control del trabajo efectuado por la fuerza laboral conviene generar una cultura organizacional basada en el compromiso de las personas (Cuesta, Ibañez, Tagliabue, & Zangaro, 2009, p.127). A la vez este compromiso se puede traducir en aportes, cada funcionario puede contribuir con una idea de cambio o planteamiento del cómo desarrollar su labor, este comportamiento hace sentir al empleado como agente importante dentro de la entidad. si migración Colombia llevara a cabo este planteamiento sin duda aumenta el adeudo de cada funcionario por innovar y proponer mejoras en el procedimiento utilizado en sus actividades.

Habiendo ya expuesto gran parte del escenario real de la entidad, se determina que es positiva la adaptación de la concepción de Abraham Maslow sobre el desarrollo del ser para alcanzar un alto sentido de pertenencia, el autor con su *Pirámide de Maslow* sobre las necesidades instintivas, haciendo una distinción entre necesidades *deficitarias* (fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento) y de *desarrollo del ser* (autorrealización). La

diferencia existente entre la una y la otra se debe a que las *deficitarias* se refieren a una carencia, mientras que las de *desarrollo del ser* hacen referencia al quehacer del individuo.

Como se ha dicho satisfacer las necesidades deficitarias es importante para evitar consecuencias o sentimientos displacenteros (Tomas, 2011 pag.15). Las necesidades del *desarrollo del ser* son importantes para el crecimiento personal, y no tienen que ver con el déficit de algo, sino con el deseo de crecer como persona.

Considerando que la Pirámide de Maslow tiene cinco niveles de necesidades, pero para efectos de este análisis es importante detenerse en la necesidad número tres, acerca de la *afiliación*. Esta necesidad agrupa sentimientos como el amor, el afecto y la pertenencia a un grupo en general. Este grupo de necesidades se demuestran en la vida cotidiana. Cuando están insatisfechas, una persona sentirá intensamente la ausencia de amigos y compañeros. Tal persona tendrá hambre de relaciones en general-de un lugar en el grupo o la familia-y se esforzará con denuedo por conseguir esta meta (Tomas, 2011, pag 15). Migración Colombia en cabeza de los responsables de Talento Humano deben preservar la importancia del desarrollo del ser con el fin de evitar atacar la ausencia de sentido de identidad, aquella que causa innumerables problemáticas.

En efecto estas problemáticas, en lugar de desarrollar un sentido de identidad y pertenencia, crean relaciones adversas conscientes o inconscientes, ya que factores negativos asociados a la falta de sentido de pertenencia entorpecen una motivación real que impulse a los funcionarios a ser cumplidores de su deber, y mucho menos a activar la estimulación que conlleva al orgullo de ser Oficial de Migración. Si el Oficial de Migración no se identifica con lo que hace, no se identifica con la empresa y sus objetivos, no se identifica con sus líderes o simplemente no encuentra la presencia de un líder integral, sencillamente los resultados se verán reflejados en la mala calidad de los servicios prestados.

Indiscutiblemente se aprecia la importancia del proceso de identidad y de productividad, y como estos no se deben realizar de forma automática, no solo por el trueque

de trabajo por salario o salario por trabajo. Por otro lado, se distingue como el proceso de interacción entre los supervisores y los subalternos de la empresa debe ser conjuntivo (de intercambio, cooperación, acomodación, asimilación) y no disyuntivo (de coerción, competencia, obstrucción o conflicto) (ABC.com, 2006, p.32). Migración Colombia planea alcanzar la visión propuesta mediante la especialización del Talento Humano, el servicio al ciudadano, el proceso de modernización tecnológica y el respeto por los Derechos Humanos.

Por supuesto es aquí donde germina el gran enigma frente a este tipo de herramientas, planes y objetivos. Si bien, la constante capacitación es importante, tener al día a los oficiales de migración en conocimientos relacionados con normatividad migratoria e innovación, capacitaciones frente al servicios al cliente, protocolos a seguir, contar con herramientas tecnológicamente avanzadas, y un sentido de lucha incasable contra el tráfico de personas, corrupción y promoción del respeto por los derechos humanos.

Todo lo anterior no resulta suficiente cuando no existe una verdadera motivación y sentido de servicio hacia la Institución, nada de esto es suficiente cuando no existe una verdadera vocación frente al servicio y una verdadera identificación con el objetivo de la Entidad.

Los empleados deben estar capacitados para enfrentar los nuevos retos que ofrecen las nuevas dinámicas, fenómenos y cambios migratorios. La falta de convicción, confianza, responsabilidad hacia la Entidad es un gran problema de un alto porcentaje de funcionarios de Migración Colombia, adscritos al Puesto de Control Migratorio Eldorado. El compromiso que los funcionarios demuestren frente a la razón de ser de la Entidad es la principal herramienta para el logro de las tareas individuales.

Sin duda los jefes de cada área deben recobrar el papel activo y están tiempo de reinventarse como líderes que apoyan, ya que, aunque la falta de identidad con la Institución este deteriorada o simplemente no exista no quiere decir que la empresa no pueda generar estrategias para componer y optimizar ese sentido de pertenencia.

Cabe señalar que el sistema de incentivos, por el contrario, viene acompañado de una percepción de la gestión y de los supervisores menos coercitiva. Parece como si basaran su poder en estimular y en la autoridad de legitimación (Hayes). Un agente importante dentro de la consecución del sentido de pertenencia es el líder de equipo. En definitiva, se observa que en Migración Colombia predomina un poder coercitivo, existe una clara evidencia de la ausencia de plan de incentivos. Hoy en día las empresas luchan por cambiar esos métodos de poder antiguos y negativos, a pasar al uso de un poder más “positivo” sobre sus trabajadores.

Definitivamente las estrategias organizacionales pueden ayudar en el clima organizacional, la motivación personal de los empleados y por supuesto en el cumplimiento de la misión de esta empresa. son la puerta de entrada y salida del país, la imagen nacional está en sus manos, dependiendo de la efectividad y eficiencia de sus procesos. La ventaja comparativa debe hacer referencia a esa ventaja que debe caracterizar a migración Colombia frente a otros países, e incluso debe ser un modelo para otras entidades, que, aunque no tengan funciones similares, contribuyan a mejora su sentido de pertenencia, teniendo claro que la apropiación del sentido de pertenencia es un claro factor de éxito.

Enfatizando, la entidad debe buscar la fidelización de sus funcionarios, transformar a los Oficiales ante todo en personas con actitud, proactivas, fieles, comprometidas y con disposición a implicarse en los proyectos laborales, donde para ello la entidad en cabeza de la oficina de Recursos Humanos.

Seguidamente debe también buscar adaptarse a las nuevas características que presentan los funcionarios y dan lugar a diferentes enfoques que posibiliten una nueva integración entre el ámbito laboral vs el mundo personal y social. Si bien, el mapa de procesos planteado por migración Colombia se han constituido en herramientas de gestión efectiva para el cumplimiento de su misión y visión, falta un elemento importante, y es en sí, ese valor agregado que le imprime cada uno de los Oficiales.

De la misma manera, los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte

de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

Mientras tanto el comportamiento organizacional compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral y el nivel de tensión. (Salazar, 2009, p.71). Todo ello para constatar el análisis donde se determina que la relación que existe entre el buen desempeño laboral y la satisfacción de las necesidades de los funcionarios son en esencia una herramienta fuerte en la consecución de los objetivos de la entidad.

En consecuencia, lo que se pretende con estas estrategias es frenar la fluctuación laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real. (Lorente, 2010, p.18). Pues bien, un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella.

En definitiva, la motivación es el sustrato espiritual donde se basa muchas veces el éxito de la empresa. Son bastantes las organizaciones que fracasan porque sus empleados no se encuentran motivados por lo que hacen, aun cuando disponen de los recursos necesarios para lograr sus objetivos. Sin motivación los recursos nunca se alcanzarán, la formación valdrá de poco y los problemas a menudo serán insolubles (Acosta, 2011, p.125). Al respecto conviene decir que volver el trabajo como una pasión promueve un sentimiento real, transformado en sentido de pertenencia, y de la misma manera la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Conclusiones

Por dichas razones se concluye que el *sentido de pertenencia* puede concebirse como la ventaja competitiva que requiere la entidad para lograr su quehacer plasmado en su misión y visión. Indiscutiblemente la dependencia de Talento Humano es la encargada dentro de la entidad de promover el *sentido de pertenencia*, los jefes deben ser miembros activos de esta causa, son los que conocen como primeros observadores la necesidad de sus funcionarios.

Los planteamientos y estrategias organizacionales que surgen a raíz de esta unido de esfuerzos son trasformadas en la ventaja competitiva que llevara a la institución a ser referente de calidad en América Latina.

No obstante, el empeño real residirá en los funcionarios, que estén dispuestos a el compromiso frente a los objetivos de la institución. De manera que esta labor se llevara a cabo con el compromiso individual, la tarea es pues asumir a migración Colombia con orgullo mediante el desempeño eficiente, y eficaz, reflejado en los índices de calidad exigido por el gobierno nacional.

En efecto es necesario instaurar niveles de medición de sentido de pertenencia, que oriente a la entidad sobre lo positivo y negativo que obtiene de las políticas y estrategias utilizadas. Por consiguiente, resultad apropiado utilizar la teoría de Maslow, ya que esta ofrece unos parámetros que determinan el nivel de alineación de los funcionarios frente al deber ser de la entidad.

Por último, se concluye que un alto sentido de pertenencia contrarresta un clima negativo, aquel que presume una falta de identificación frente a objetivos y metas, y a la vez aquel que constituye un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficiencia.

Referencias

- ABC.com. (Junio de 2006). *Los procesos de interaccion social*. Obtenido de <http://www.abc.com.py/articulos/los-procesos-de-interaccion-social-910773.html>
- Acosta, H. S. (2011). (. ¿ Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo?: El rol de la confianza organizacional. . 125.
- Boul, P. (s.f.). *Gestion por competencias. Diccionario por competencias*. Obtenido de http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm
- Cuesta, E. M., Ibañez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. B. (2009). La nueva generacion y el trabajo. Poquest.
- D. C., & J. G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional:. 271-302.
- Hayes, N. (s.f.). *Direccion de Equipos de Trabajo. Una estrategia de exito*. Madrid: Learning Paraninfo S.A.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2004). *Metodologia de la Investigacion*. Mc. Graw.
- Lorente, L. &. (2010). Las organizaciones saludables:" El engagement en el trabajo". Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención.
- Martinez, G. T. (s.f.). *Diseño de la investigación*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disenio_de_la_investigacion.html
- Migracion Colombia. (15 de 09 de 2016). *Migracion Colombia. Ministerio de Relaciones Exteriores*. Obtenido de <http://www.migracioncolombia.gov.co/index.php/es/>
- RAE. (15 de 09 de 2016). *RAE*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?w=pertenencia>
- Salanova, M. S. (2009). El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión. Alianza.
- Salazar, J. G. (2009). Climate and organizational culture. Two essential components in the working productivity. . *ACIMED*.
- Tomas, U. (Marzo de 2011). *La piramide de las necesidades humanas - Abraham Maslow*. Obtenido de <http://elpsicoasesor.com/la-piramide-de-las-necesidades-humanas-abraham-maslow/>

UNIVERSIA. (s.f.). *Sentido de Pertenencia*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/06/01/938958/tips-fomentar-sentido-pertenencia-empleados.html>

Villareal Larre, S. (17 de 09 de 2016). Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-sentido-de-pertenencia-un-activo-veces-olvidado-en-la-empresa>